

S sistemom neprekinjenega poslovanja do zmanjševanja tveganj

Filip Božič, direktor razvoja, Netis d.o.o.

Namen

Vsak dan se organizacija srečuje z dogodki, ki lahko resno ogrozijo njeno poslovanje, ugled, ali celo obstoj. Ker je možnih incidentov čedalje več, se je za povečevanje odpornosti pred takimi dogodki, zagotavljanje nemotene izvedbe poslovnih procesov, čimprejšnje okrevanje po izpadu ter pravilno ukrepanje ob samem dogodku potrebno sistematično in s celovitim pristopom lotiti zagotavljanja neprekinjenega poslovanja. Le tako lahko organizacija zmanjša in nadzoruje notranja ter zunanja tveganja.

Cilj

V pričujočem referatu so na praktičnih primerih povzeta ključna poglavja in zahteve standarda za neprekinjeno poslovanje BS 25999 – uveljavljene metodologije za to področje. Poudarek je na dodani vrednosti uvedbe takega sistema, sorodnosti z upravljanjem varovanja informacij, obstoječih dobrih praksah in predvsem najpogostejših napakah pri uvedbi.

Ključne besede: neprekinjeno poslovanje, obvladovanje tveganj, BS 25999, ISO 27001

1 UVOD

Upravljanje neprekinjenega poslovanja (BCM) je celovit proces upravljanja, ki opredeljuje možne učinke, ki ogrožajo organizacijo in določa okvir za krepitev odpornosti in sposobnost za učinkovit odziv, ki varuje interese svojih ključnih deležnikov, ugled, blagovno znamko in dejavnosti za ustvarjanje vrednosti.

BCM mora biti v lasti in v celoti integriran v organizacijo kot vdelan proces upravljanja.

BCM je namenjen izboljšanju odpornosti organizacije. S pomočjo vnaprejšnje opredelitve potencialnih vplivov na širok nabor nenadnih motenj v organizaciji je zmožen prioritizirati prizadevanja strokovnjakov s področij kot so varnost objektov, IT in podobno.

BCM se s prisotnostjo na vseh stopnjah odpornosti še posebej nanaša na razvoj prožnosti celotne organizacije, in ji tako omogoča, da preživi izgubo dela ali celote njene operativne zmogljivosti. Prav tako ji mora omogočiti preživeti precejšnjo izgubo virov, kot so osebje ali oprema. Na podlagi organizacijskega BCM je odpornost odvisna od njegovega upravljanja in operativnega osebja, kot tudi raznolikosti tehnologije in geografske razpršenosti. To prilagodljivost je potrebno razviti v celotni organizaciji, tako s strani vodstva kot v proizvodnih obratih in na vseh lokacijah ter v dobavni verigi.

Gonilo za to organizacijsko prožnost je odgovornost, ki ga ima vodstvo do dolgoročnih interesov zaposlenih, strank in vseh tistih, ki so na določen način odvisni od organizacije. Čeprav je morda mogoče izračunati finančne izgube zaradi motenj, je najbolj pomemben vpliv običajno v okrnjenem ugledu ali izgubi zaupanja, ki je posledica slabega upravljanja incidenta. Nasprotno lahko dobro upravljan incident poveča ugled organizacije in njenega vodstva.

2 RAZLOGI ZA UPRAVLJANJE NEPREKINJENEGA POSLOVANJA

»Nam se to ne bo zgodilo«, »Bomo že zmogli, do sedaj smo še vse«, »Smo preveliki, da bi nam spodletelo« in »Mi že ne moremo biti cilj teroristov« so pogosti odzivi podjetij, ko so jih spraševali o njihovem pomanjkanju pripravljenosti. Drugi menijo, da bo njihova zavarovalnica plačala za vse. Večina misli, da nimajo dovolj časa za pripravo na nekaj, kar se nikoli ne bo zgodilo. Seznan podjetij, ki so propadla po incidentu kaže, da ti odzivi temeljijo na napačnih predpostavkah.

Medtem ko bombe, požari in poplave prežemajo naslovnice, pa je skoraj 90% incidentov, ki ogrožajo poslovanje, "tihe katastrofe", o katerih mediji ne pišejo, ampak lahko imajo uničujoč vpliv na sposobnost organizacije, da deluje. Veliko vzrokov je izven nadzora organizacije in so pogosto na

milost ali nemilost prepuščeni reševalnim službam ali dobaviteljem, ki opredeljujejo časovni okvir prekinitve.

Pri upravljanju kateregakoli dogodka je uspešen rezultat pogoj tako tehničnega odziva kot zaznane sposobnosti upravljanja. Raziskave Oxford Metrica [1] kažejo, da se organizacije, ki jih doletijo katastrofe, delijo v dve različni skupini - "povratniki" in "ne-povratniki". Če je organizacija uspešno obravnavala krizo, se je vrednost njenih delnic povečala na dolgi rok. In nasprotno, tistim, ki krize niso obvladovale, so se vrednosti delnic znižale in po enem letu še vedno niso okrevale. Novejše raziskave so pokazale, da so organizacije, ki največ sredstev namenjajo obvladovanju tveganj, BCM in vodenju najbolj dobičkonosna podjetja v njihovem sektorju, kar kaže, da je BCM naložba in ne strošek.

Ključna značilnost uspešnih BCM programov so dobro definirane odgovornosti na ustreznih ravneh v organizaciji. V teh organizacijah so vplivi BCM obravnavani na vseh stopnjah razvojnega procesa novih projektov in tudi del procesa nadzora sprememb.

3 KAKO LAHKO BCM KORISTI ORGANIZACIJI?

Glavni namen BCM je zagotoviti, da se bo organizacija odzvala na večje motnje, ki ogrožajo preživetje. Čeprav to predstavlja vrednost že samo po sebi, obstajajo tudi druge koristi, ki jih je mogoče pridobiti z obvladovanjem BCM kot sistemom upravljanja.

Nekatere organizacije imajo zakonske in regulatorne zahteve, bodisi specifično za BCM ali splošneje za »obvladovanje tveganj« kot del svoje krovne zahteve o upravljanju. Ustrezen načrt BCM bo zadovoljil tako specifičnim zahtevam kot tudi prispeval tako odziv na posebna tveganja kot tudi k splošni »zavesti o tveganjih« organizacije. Kljub temu bi moral biti glavni gonilnik za BCM dodana vrednost organizaciji, izdelkom in storitvam, ki jih ponuja, ne pa zaradi vodenja ali zakonskih razlogov.

"Za mnoga podjetja bo BCM naslovil določena ključna tveganja in pripomogel k doseganju skladnosti z zakonodajo". [2]

Podjetja, ki prodajajo drugim podjetjem, uporabljajo BCM kot konkurenčno prednost za pridobivanje novih strank in za povečevanje prihodkov na podlagi prikazane »skrbni za stranke«.

Temeljit pregled poslovanja s pomočjo analize vpliva na poslovanje (BIA) in preizkusov načrta neprekinjenega poslovanja (BCP) lahko izpostavi neučinkovitosti v poslovanju ter se osredotočijo na prioritete, ki jih sicer ne bi identificirali.

Organizacije, ki nudijo storitve ali produkte, priznavajo, da je obdržati stranke s pomočjo bolj zanesljive storitve ceneje kot pridobivanje izgubljenih strank po prekinitvi poslovanja.

Enotni duh organizacije, ki nastane med uspešnim obvladovanjem izrednega dogodka lahko poveča poslovno uspešnost tudi po tem, ko je bil težava odpravljena.

4 RAZMERJE DO DRUGIH SPECIALISTIČNIH STROK

Na opredelitev odgovornosti BCM znotraj določene organizacije vplivajo posamezniki z lastno odgovornostjo in s preteklimi izkušnjami. To lahko pomeni, da posameznik vidi v BCM predvsem varnost, razpoložljivost IT ali obvladovanje tveganj kot ključne elemente, medtem ko imajo drugi vidiki manjšo vlogo. Zato je težko doseči soglasje o splošni definiciji odgovornosti za BCM. Še posebej se izpostavlja razmerje z obvladovanjem tveganja.

Čeprav sta upravljanje neprekinjenega poslovanja in upravljanje tveganj sorodni področji, se fokus in metodologija do neke mere razlikujeta. Spodnja tabela navaja te razlike.

Tabela 1: Razlike med upravljanjem tveganj in upravljanjem neprekinjenega poslovanja.

	Upravljanje tveganj	Upravljanje neprekinjenega poslovanja
Ključna metoda	Analiza tveganj	Analiza vpliva na poslovanje
Ključni parametri	Vpliv in verjetnost	Vpliv in čas
Tip incidentov	Vsi dogodki, vendar običajno segmentirani	Dogodki, ki povzročijo večji izpad poslovanja
Velikost dogodkov	Vse velikosti (finančno) dogodkov, vendar običajno segmentirane	Strategija obravnava pretežno dogodke, ki ogrozijo obstoj organizacije, vendar upravlja z incidenti vseh velikosti
Obseg	Osredotočenost na upravljanje tveganj znotraj ključnih poslovnih procesov	Osredotočenost na upravljanje incidentov pretežno zunaj ključnih kompetenc poslovanja
Intenzivnost	Obravnavanje tako postopnih kot nenadnih dogodkov	Obravnavanje pretežno nenadnih dogodkov (čeprav odzivanje lahko obravnava tudi počasnejše dogodke, ki prerastejo določen obseg vpliva)

5 KAKO JE V PRAKSI?

Rezultat ankete izvedene med 200 večjimi podjetji je bila ugotovitev, da jih 81% trdi, da imajo načrt neprekinjenega poslovanja, 50% jih je svoj načrt le delno preizkusilo, 18% pa sploh ne. Takoj se postavi vprašanje zakaj sploh imeti načrt neprekinjenega poslovanja? To je sicer vprašanje za vodstvo organizacije in vzrokov je lahko več. Vsekakor pa velja, da če načrt ni bil nikoli preizkušen, je bil pripravljen le zato, da bi zadovoljil določene zahteve, ne pa z namenom zagotavljanja neprekinjeno poslovanja. Raziskava Price-Waterhouse-Coopers razkriva, da več kot 50% organizacij v zadnjem letu ni testiralo svojega načrta neprekinjenega poslovanja. Nekaj tovrstnih napačnih prijemov in pogledov pri uvajanju BCM v organizacijo je zbranih v naslednjih poglavjih.

5.1 Samo IT

Ob pregledu načrtov neprekinjenega poslovanja organizacij, pa naj si bo to Slovenskih, Evropskih ali širše, je običajno prva ugotovitev, da so večinoma napisani za IT opremo in storitve. Podobna težava se pojavlja tudi pri standardu za upravljanje varovanja informacij ISO/IEC 27001. Organizacije razmišljajo le o informacijah znotraj IT sistemov, ki jih do neke mere varujejo z obstoječimi ukrepi, pozablja pa se na informacije v glavah zaposlenih. Prav tako je pogosta uporaba podvojenega sistema na drugi lokaciji, ki sam po sebi omogoča le dostop do potrebnih informacij, niso pa vnaprej pripravljene in preizkušene dejanske aktivnosti za selitev procesa na drugo lokacijo oz. oddaljeno delo. Ključen je torej pogled na organizacijo v celoti, vse poslovne procese, ne samo IT. Za primer pogledjmo hotel, kjer se je zgodil večji incident, npr. požar. Tipični načrt vezan na IT vire nam omogoča, da imamo že v nekaj urah delujoč sistem za registracijo strank in dostop do baze gostov. Lahko jim torej izstavljamo račun za bivanje, ampak kam jih sploh lahko namestimo? Imamo za njih na voljo dovolj sob, smo dogovorjeni z bližnjim hotelom za rezervne namestitve? Jim je potrebno nuditi nadomestna oblačila? Je možna takojšnja namestitvev mobilnih sanitarij, v kolikor je dostop do naših onemogočen? Kakšen je postopek za ugotavljanje prisotnosti in zagotavljanje varnosti vseh gostov? Kdo je zadolžen za obveščanje javnih organov? Tovrstnih vprašanj je še ogromno, in to le za en primer požara. V primeru drugih incidentov se sicer določena ponovijo, vendar nam lahko le sistematični pristop prinese nabor, ki zadovoljivo pokriva celoten spekter incidentov. Vsako vprašanje terja tudi vsaj dogovor o morebitnem (ne)ukrepanju, če že ne celoten sistem odgovornosti, načrtovanja in testiranja.

Ozkogledni načrt

Načrt neprekinjenega poslovanja mora vsebovati ključne grožnje za celotno organizacijo. Nekateri načrti so zelo ozkogledni in so vezani le na določen projekt ali lokacijo. Pri drugih je lahko narejena le dokumentacija vezana na specifične procese. A tudi, ko je v obsegu zajeta celotna organizacija in njeni procesi načrt ni nujno dovolj širok. Potrebno je pogledati preko meja same organizacije kot zaprte entitete. Veriga dobaviteljev, delničarji, stranke, zaposleni, partnerske organizacije in ne nazadnje tudi celotno okolje, skupnost – vse je potrebno obravnavati glede na možne posledice posameznih incidentov.

Dogodki

Popolnoma vse dogodke je nemogoče vnaprej napovedati. Možno pa je že v prvi fazi dvigniti odpornost organizacije, da do najbolj tipičnih nezaželenih dogodkov sploh ne pride, »ko« pa se zgodijo (in ne »če«), pa je organizacija sposobna pravilno reagirati. Tudi pri najbolj tipičnih vrstah dogodkov pa se pojavlja problem, ko dogodek ni prav takšen kot je bil predviden v načrtu. V tem primeru vnaprej določen scenarij ni ustrezen. Zato je bolj priporočljiv nasprotni pristop, ko ugotovljamo pravilno ukrepanje ob npr. nerazpoložljivosti določenega vira ali zastoja procesa, ne glede na dejanski vzrok. Načrt neprekinjenega poslovanja mora biti bolj ohlapen kar se groženj tiče in bolj skoncentriran na same poslovne procese.

Dostopnost do dokumentov

Prepogosto se dogaja, da je načrt neprekinjenega poslovanja zapisan v lepem fasciklu in spravljen v omari vodje projekta, ali celo le kot datoteka v njegovem računalniku. Brez razpoložljivosti vsem pooblaščenim in odgovornim osebam tak načrt nima pravega pomena, saj ne izkazuje njihove vpletenosti v cikel načrtovanja, izvajanja, preverjanja in ukrepanja. Še bolj pomembno je, da so vsem odgovornim za izvajanje ukrepov podana jasna navodila (običajno na plastificiranem papirju, da se izključi možnost nerazpoložljivosti), ki vsebujejo le nujne podatke za obveščanje in ukrepanje.

Posodobitve

Redko kateri poslovni proces ostane dlje časa popolnoma nespremenjen. Prav tako se mora spreminjati BCM dokumentacija, če želimo da ostane relevantna. V izrednih razmerah ključno, da dokumentacija odraža aktualno situacijo. Težavo lahko povzroči že napačno navedena telefonska številka. Nujna je torej vsaj letna revizija vseh načrtov neprekinjenega poslovanja, še bolje pa je, da je revizija del vseh sprememb v organizaciji, kontinuiran proces.

Preizkus delovanja

Tudi certifikacija ni pravo potrdilo sistema upravljanja neprekinjenega poslovanja. Le organizacija sama lahko potrdi uspešno uvedbo sistema – z uspešnim obvladovanjem incidentov, če teh ni, pa z uspešno izvedbo testiranja. Vsak načrt, ki ni v praksi preizkušen, ima vrednost le na papirju. Praksa pogosto pokaže, da že majhna podrobnost lahko popolnoma izniči sicer odlično pripravljen načrt. To dokazuje primer organizacije, ki je šele pri preizkušanju načrta evakuacije odkrila, da so požarna vrata, ki bi se sicer mogla odpreti z notranje strani objekta, v resnici zaklenjena, saj se je oskrbnik bal kraje. Potrebno je tudi izvajati različne scenarije ukrepanja, ter pogosto dodati kak nepredviden faktor, npr. odsotnost ključne osebe. Seveda je testiranje le prvi korak do izboljšave, analiza rezultatov mora nato pokazati prave izboljšave, ki jih je potrebno še uvesti.

Komplicirano

Med pripravo dokumentacije za sistem upravljanja neprekinjenega poslovanja nas lahko hitro zavede kompleksnost takega sistema. Ob želji obravnavati vse možne incidente se bistvo lahko izgubi v množici različnih scenarijev in pripadajočih ukrepov. V primeru incidenta je ključno, da odgovorni ni zbežan in ne izgublja časa, ali je bolj primeren postopek A, B ali C in biti obremenjen ali bo napačna odločitev imel katastrofalne posledice. Resnično pomembni podatki so katere naloge, mora izvesti kdo, kdaj in zakaj. Seveda je potrebno preizkusiti ali so odgovorni sposobni za realizacijo teh ukrepov.

Druge napačne predpostavke

Vsak izmed nas nosi s sabo lastno znanje, izkušnje in dožemanje sveta. Če posamezniki tvorimo skupino smo kot tim lahko mnogo boljši in uspešnejši kot posameznik. A tudi skupini ne bo uspelo predvideti vseh možnih dogodkov. Najpogostejši primer je neupoštevanje dejstva, da se lahko v nekem trenutku zgodi več sočasnih incidentov, ki so lahko popolnoma nepovezani. Resnejši problem pa je, če zaradi prevelikega poenostavljanja ali malomarnosti sklepamo, da bo »to uredil

nekdo drug« ali »bomo že nekako«. Izkušena in strokovna ekipa je zato nujna pri odločanju o tovrstni problematiki, saj lastne poglede in napake težko odpravimo sami, pri tem nam veliko lažje pomagajo drugi.

Medijska izpostavljenost

Mediji pogosto navajajo razgovore s predstavniki organizacij, ki v svoji izjavi navajajo neprimerne ali kontroverzne podatke, pogosto v dobronamernem duhu, a vendarle škodljive za ugled organizacije. Običajno je vzrok v neizkušeni oz. neizobraženi nastopajočega, zato je pri odnosih z javnostmi za organizacije bistvenega pomena, da natančno določijo kdo in v kakšnem primeru sme komentirati določen dogodek. Ukvarjanje s samim incidentom vključuje tako lastno reševanje težave kot tudi sporočanje pravih in pravočasnih informacij vpletenim deležnikom (strankam, partnerjem, javnosti).

6 ZAKLJUČEK

Prednosti vpeljanega sistema upravljanja neprekinjenega poslovanja so očitne: proaktivno izboljševanje odpornosti na prekinitve, preverjena metodologija za povrnitev dobave kritičnih produktov in storitev organizacije, dokazana sposobnost upravljanja incidentov, povečuje in ščiti ugled ter blagovne znamke, odpira nove trge in pomaga k povečanju obsega poslovanja, omogoča jasno razumevanje kako organizacija deluje in s tem pomaga iskati priložnosti za izboljšave, izkazuje skladnost z zakonodajnimi in regulatornimi zahtevami, ter številne druge. Na podlagi teh prednosti in trenutnih razmer v poslovnem svetu vidimo v sistemu upravljanja neprekinjenega poslovanja (skladnem s standardom BS 25999) kot enotnem in celovitem pristopu k zagotavljanju neprekinjenega poslovanja ključno prednost za vse organizacije, ki v svoje sisteme kakovosti vključujejo tudi BCM.

VIRI

Knight Rory F., Pretty Deborah J., *The Impact of Catastrophes on Shareholders Value*, Templeton College of Oxford University, 1996
Hiles A., *Business Continuity: Best Practices 2/E*, Rothstein Associates Inc., 2004
Charters I., *Good Practice Guidelines 2008*, The Business Continuity Institute, 2007